

# 食品マーケティングの視点からみた カレールウのブランド・ ポジショニングの重要性\*

岸 本 裕 一  
青 谷 実知代

## 目 次

1. 本研究の課題と分析視角
2. カレールウのブランド戦略
  - 1) カレールウを分析対象とする背景
  - 2) カレールウの市場概況
  - 3) 「熟カレー」「こくまろ」発売以降の消費者と市場構造の変化
  - 4) 需要喚起と今後の課題
3. マーケティング戦略におけるコンセプト・ブランドとポジショニングの有効性
  - 1) コンセプト・ブランド
  - 2) ポジショニングの有効性
4. 結論

## 1. 本研究の課題と分析視角

共著書『バーモントカレーとポッキー』<sup>1)</sup> においては、食品メーカーのブラ

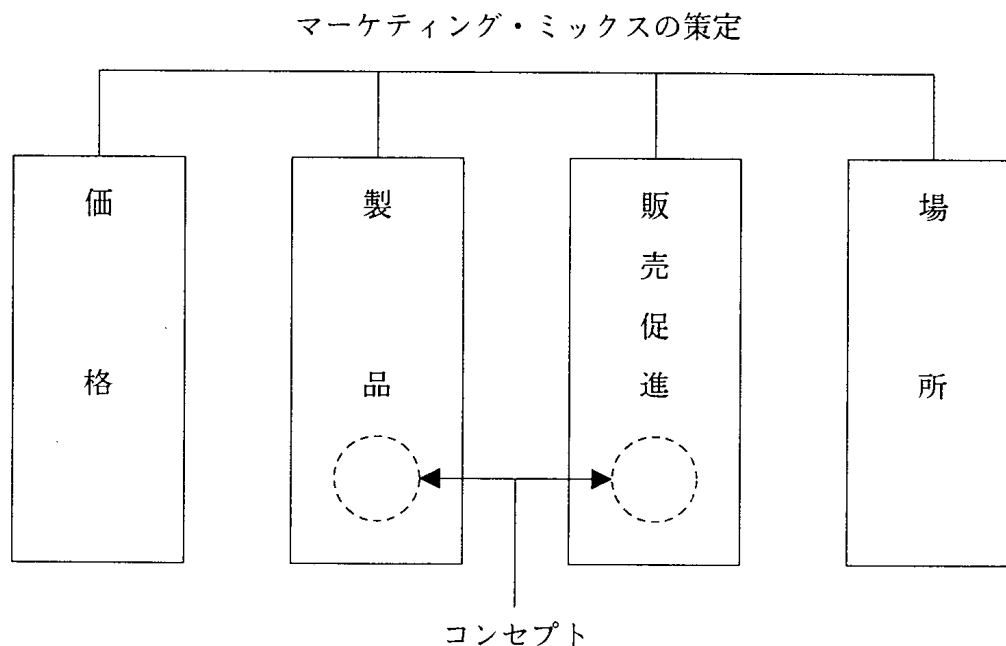
---

\* 本稿は平成12年度地域農林経済学会大会において同タイトルの個別報告を行った内容をまとめたものである。その際座長の滋賀県立大学増田佳昭先生および前滋賀県立大学学長桜井倬治先生から貴重なコメントを頂いた。記して深甚なる謝意を表すものである。

1) 岸本裕一・青谷実知代『バーモントカレーとポッキー——食品マーケティングの深層——』（財）農林統計協会，2000年。

キーワード：食品マーケティング，コンセプト，ブランド，カレールウ，ポジショニング

図1 コンセプトの共有による製品戦略と販売促進戦略の双方向的関係



ンド形成と販売促進との緊密な相互作用の関係を実業界向けの実践書として情報提供を行った。すなわち、食品産業におけるマーケティング展開のうちに、製品戦略と販売促進戦略との双方向的関係を鮮明に描き出すことにより、食品産業全体の市場創造の新しい展開方向に示唆を与えようとする試みであった。と同時に食品産業以外の他の分野のさまざまな産業にとっても、他山の石として製品戦略と販売促進戦略との双方向的関係を分析していく1つの判断材料を提供しようとする試みでもあったのである。

ところで、周知のように有名なマッカーシーのマーケティングの4Pは、製品 (Product)、場所 (Place)、価格 (Price)、販売促進 (Promotion) の4つの戦略群であり、これを効果的に融合していくことが、いわゆるマーケティング・ミックスであるというのである。このうち、製品戦略と販売促進戦略とは、製品戦略の写像の1つであるブランド形成におけるコンセプトを販売促進戦略策定において明確に認識されていなければならないという意味で双方向的関係を持っているというのである。別な言い方をすれば、この2つの戦略は、物流、価格という他の2つの戦略が比較的独立性を多く保持しているのに比べて、明らかに性格が異なっている。このような製品戦略と販売促

進戦略との連関関係が現代マーケティングの特徴として浮かび上がっていくのである。この関係をやや誇張的に示せば図1のようになるであろう。

そこで、本研究では実際に製品開発とブランド戦略がどのように行われているのか考察していくために、カレールウ市場を取り上げた。<sup>2)</sup> 最近のカレールウの市場は、優良なハウス食品、S & B、そして江崎グリコの3大メーカー市場となっている。特にハウス食品とS & Bのシェアが大きいため、競合他社の参入も少なく、差別化のしにくい市場であった。しかし、1995年江崎グリコが発売した「熟カレー」の登場は、今までに例のない製品開発とブランド戦略で市場に新風を巻き起こし、カレールウ市場の活性化につなげたのであった。現在のカレールウ市場の市場概況を考察しながら、江崎グリコの「熟カレー」と、ハウス食品のロングセラー・ブランドである「バーモントカレー」、そして「熟カレー」の対抗馬として登場した「こくまろ」の開発背景を比較しながら、カレールウ市場で競り合う2つの企業のブランド戦略を比較してみた。

その結果、両メーカーに共通した特徴があった。まず1つ目の特徴は、消費者の求めているものを的確に捉えたコンセプトを、そのままブランド名として表したブランド戦略を行っていたことである。2つ目の特徴は、ブランドのコンセプトを具体化するためのポジショニングを有効に行っていたことである。本稿では、市場がどのような変革期においても製品のコンセプトを明確に表していくことが重要であるとし、さらに、コンセプト・ブランドを具体的にするための有効なポジショニングのあり方が一定の成果をあげているものとして考察しているのである。

---

2) これから記述する内容の多くは、カレールウ業界の実務者に対してヒアリング調査を行った結果の反映である。その中で特に詳しい情報を提供していただいたのは、ハウス食品株式会社ブランド・マネージャーの一柳和文氏、江崎グリコ株式会社参事の才野頼一氏である。記して深甚なる謝意を表するものである。

## 2. カレールウのブランド戦略

### 1) カレールウを分析対象とする背景

消費者ニーズの多様化がすすむ中で、それに対応するために企業は多数のブランドを市場に導入してきた。しかし消費者は、ブランドの急増によってブランド価値を厳しく評価するようになってきた。ブランドの価値は、ブランドそのものが提供するベネフィットと価値との相対的な関係に基づいて決定される。ブランド・エクイティの維持と強化は、ますます必要不可欠になってきたといえる。では実際、どのようにブランド戦略が行われているのだろうか。本稿では、食品産業に注目してみる。我々が生きていくために食品は欠かすことのできないものであり、そのため消費者も慎重な消費購買行動をとっている。<sup>3)</sup> 食品はあまりにも種類が多いために1つ1つのブランドを市場に浸透させ、消費者の認知を得るには長い時間がかかってしまう。食品産業におけるブランド戦略は、1つの企業の中で取り扱うブランドが多いため、製品カテゴリーによって全く違ったブランドの冠し方がされている。つまり、すべてのブランドに統一した名前を付与するか、または個別にブランド・ネーミングを行なうかということである。そのためしばしば複雑で、混乱が生じている。生活に関連する食品市場では、不況の長期化により消費者の消費購買行動はより一層慎重となり、価格が安いだけでは購買につながらないという厳しい消費購買動向が続いている。競争が激化する中でいかに、消費者のニーズを明確に把握しブランドの信頼性を高めていくかが重要となってくる。食品に対して消費者の関心が最も高まる場所は、品質や安全性、そして健康に対して価値観であることが顕在化しているのである。

ではつぎに、たくさんのスパイスを使用し、体にも良い、特に脳血栓を解消し、脳こうそくを予防するとされている「カレールウ市場」を取り上げ、

---

3) Kishimoto, Y. (1982), "An Analysis of Determinants concerning Buying-Consumption Behavior of Perishable Foods", *St. Andrew's University Review of Economics and Business*, Vol. 23, No. 4, p. 59.

ブランド戦略がどのように行われているのかを考察していく。

カレールウ市場は、ハウス食品、S & B、グリコの3社でシェアの大半を占めている寡占市場である。しかし現在カレールウ市場は、成熟期にあり差別化のしにくい市場である。定番商品が決まっていない消費者であれば、CMや広告宣伝からのイメージでブランドを選択するか、あるいは店頭で陳列されているブランドを購入するという特性をもっている。

ところが1995年、カレールウ市場に異変とも言うべき出来事が起こった。それが江崎グリコの発売した「熟カレー」であった。これまでのグリコといえば、1921年の創業当時から使用してきたランナーの「ゴールインマーク」をシンボルとし、「おいしさと健康」という企業理念を示しながらポッキーやキャラメルなどのブランドを数多く生産している「お菓子企業」というイメージが強かった。現に、グリコはカレールウ市場において3番手ではあるもののハウス食品、S & Bの寡占下にあったため、その存在はあまり目立つものではなかった。このようなカレールウ市場において江崎グリコは新たな新製品開発とブランド戦略を展開したのである。その直接のきっかけは、カレールウ市場のシェア向上を目指し、食品業界では極めてリスクの大きいとされる「味」の変化と、そして今までにない新しい「コンセプト」を打ち出したことにあった。「一晩寝かせたあの旨さ」という明確なコンセプト、それから「熟」という日本独特の漢字からブランドのイメージが容易にできること、これが消費者に受け入れられるようになった要因であった。

その結果、グリコのシェアは大幅な伸びを見せた。一方、圧倒的なシェアを誇っていたハウス食品とS & Bは、江崎グリコの新製品戦略に対抗せざるを得なくなるのである。

では、成熟市場と言われているカレールウ市場でグリコはどのような新ブランド戦略を展開したのであろうか。「熟カレー」の開発過程にはどのようなことがあったのだろうか。さらにトップ・メーカーのハウス食品が「バーモントカレー」という超ロングセラー・ブランドを育成・管理している様子や、「熟カレー」の対抗馬として登場させた「こくまろ」の開発過程など、カレ

表1 3種類のカレールウの比較

	ハウス食品		江崎グリコ
	バーモントカレー	こくまる	熱カレー
ターゲット	子供中心	中年層	子供から大人まで幅広い層から支持
ポジショニング	甘口	こくとまるやかさ	こく中心
技術	特別な技術あり	特別な技術あり	キャラメルとチョコレートの製造技術を上手く組み合わせる
価格	長年カレールウの基準価格	バーモントカレーよりも少し高め	バーモントカレーよりも少し高め
ネーミング	表現コンセプトを強調	コンセプト・ブランド	コンセプト・ブランド
CM	子供に人気のあるタレントを起用	主婦の声によって作られたカレーを強調	初めて料理研究家を起用
ブランド・マネジャー制	ある	ある	ない

ールウ市場で競り合う2つの企業のブランド戦略を比較してみたのが表1である。

## 2) カレールウの市場概況

今日、国民食とまで言われるカレーは、家庭の食卓にも月に2～3回は登場するというほど、老若男女を問わず人気が高いメニューの1つである。

農林水産省の調査によると、即席カレーの生産量は1993年0.4%の微増、1994年はコメ不足と輸入米の敬遠から“コメ離れ”が進み、加えて記録的猛暑に見舞われたため0.4%減少となった。<sup>4)</sup>

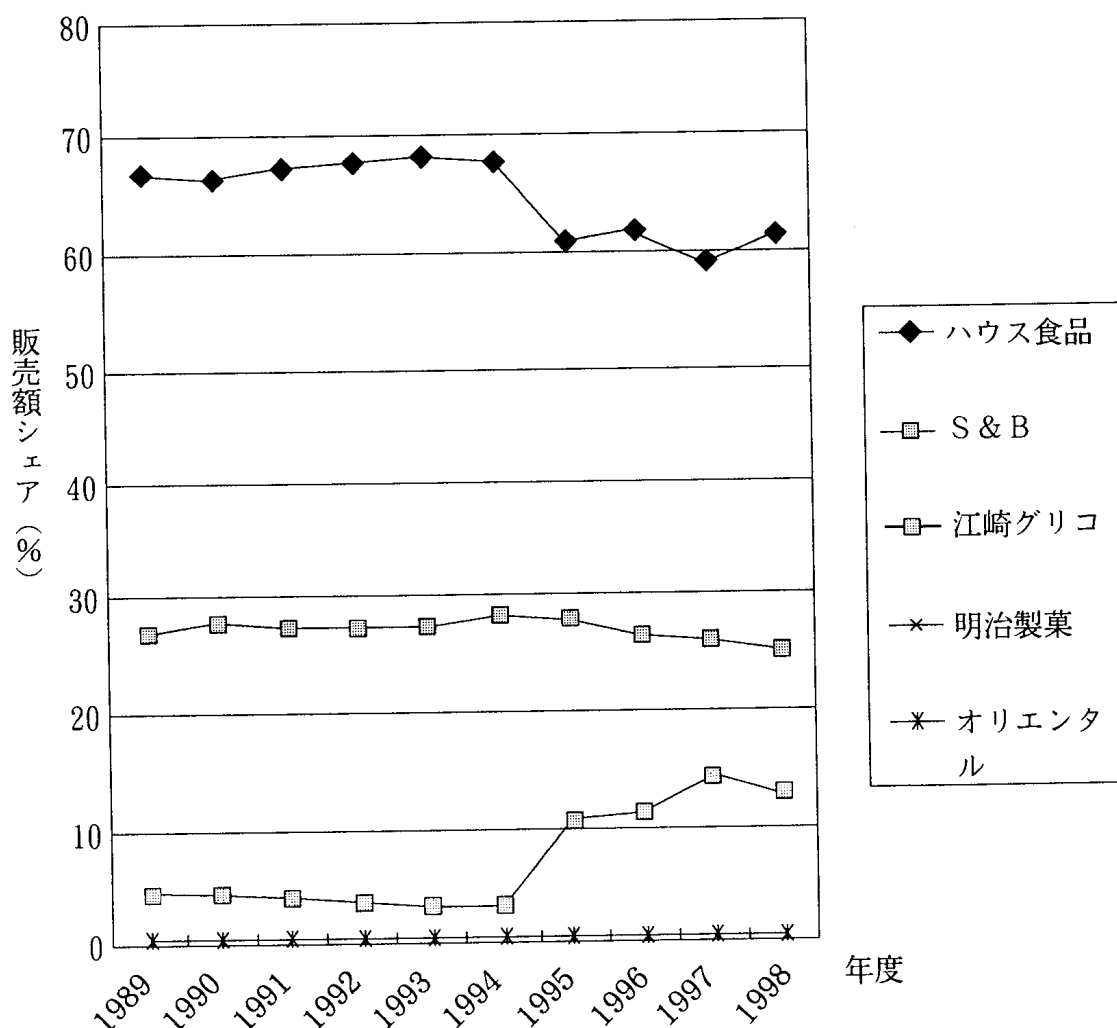
この時代において、消費が低迷している中、牛肉の値下がり、消費者の内食化傾向により、カレーは不況に強い商品といわれていたが、市場の成熟化にともなう低価格販売の影響により、「広告に見られる目玉商品」や「2個よ

4) 日刊経済通信社調査部『酒類食品産業・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝』日刊経済通信社、1995年、669頁。

り取りセール」といった売価を下げての販売促進が生産量を低迷させる要因であった。

さらに、ハウス食品と、S & Bという2大メーカーはカレールウ市場で圧倒的なシェアを占めているため、商品の改廃が比較的少ないことであった。図2は日刊経済通信社の調べによる1989年度から1998年度までの「企業別推定シェア」を示したものである。1989年度から1994年度までの各メーカーのシェアは、ハウス食品が平均66～68%，S & Bが27～28%，そして江崎グリ

図2 カレールウ・メーカー別販売額シェア



(出典) 日刊経済通信社調査出版部編『酒類食品産業の生産・販売シェア―需給の動向と価格変動(平成7年度版)』日刊経済通信社。

(出典) 日刊経済通信社調査出版部編「回復傾向出てきた即席カレー」「酒類食品統計月報'99.8」1999年8月号。

コが3～4%と横ばいの状態が続いていた。しかし1995年に江崎グリコが「熟カレー」を発売したことによって、販売額シェアに大きな異変が表われた。1995年度のハウス食品の販売額シェアは60.9%、S & Bは27.9%、そして江崎グリコは10.4%と大きな伸びをみせた。1998年度の結果は、1位がハウス食品で61.5%、2位はS & Bの25.1%、3位は江崎グリコで12.4%であった。<sup>5)</sup> (図2) この調査結果から分かるように、ハウス食品のシェアがほぼ半数以上を占め、ガリバー的存在を示している。しかし江崎グリコによって発売された「熟カレー」の登場は、ハウス食品にとってシェアを急激に落ち込ませる結果となった。ハウス食品は「熟カレー」によって大きな衝撃を受けたのである。一方、S & B食品は「販売額シェア」だけで見ると「熟カレー」の登場によってそれほど影響を受けたとはいえない。

また、カレールウ市場では定番商品が圧倒的に強く、新製品の寄与率が低いことがあげられる。図3によって、日刊経済通信社の調査による「カレールウ・ブランド別販売額シェア」をみると、ハウス食品の「バーモントカレー」が圧倒的な人気を占め、消費者から長期間支持を得ている。<sup>6)</sup> まさにロングセラー・ブランドの1つである。それに続き支持率の高いブランドは、S & Bの「ゴールデンカレー」である。この2大メーカーの圧倒的な強さ、そしてヒット商品の支持率の高さが際立ったため、比較的商品の改廃が少なく、新商品が登場しても定番商品を崩せない状態が続いていたのである。

次に最近のカレールウ・ブランドの動向をみていくことにする。全メーカーに共通して言えることは、周期的にブランドのリフレッシュを行なったといえる。さらにS & Bが、1994年にトップブランドの「ハウスバーモントカレー」に対抗して「カレー曜日」を発売した。これは、レトルト食品で大ヒットしたネーミングをカレールウにも使用したもので、「子供から大人まで家

5) 日刊経済通信社調査部「回復傾向出てきた即席カレー」『酒類食品統計月報』日刊経済通信社、1999年8月号、28頁。

6) 同上、28頁。

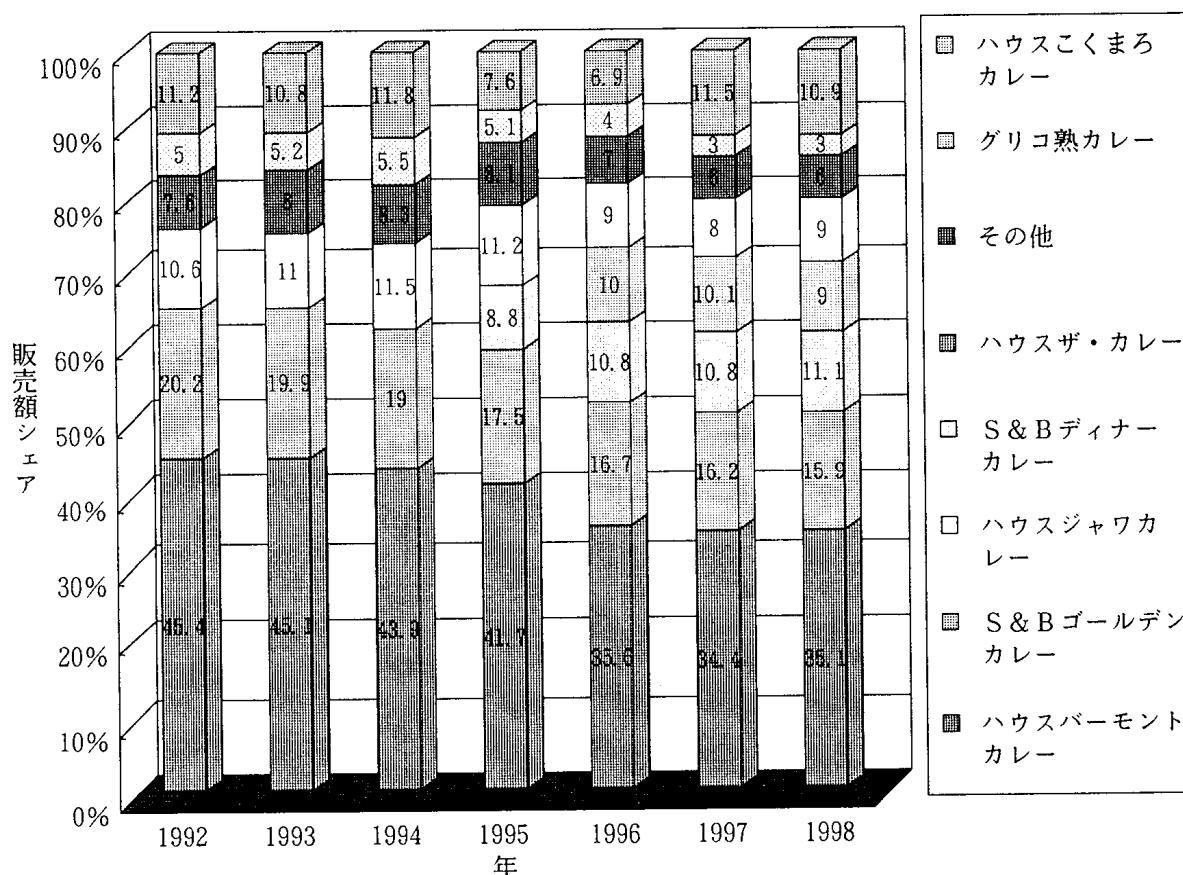
日刊経済通信社調査出版部編『酒類食品産業の生産・販売シェアー需要の動向と価格変動(平成7年度版)』日刊経済通信社、671頁。



族みんなで楽しめる」という新タイプのルウとして登場させたのである。

ところが1995年、江崎グリコが起死回生のブランドとして「熟カレー」を投入した。「熟カレー」という新ブランドが、成熟市場といわれていたカレールウ市場に、新風を吹き込んだ画期的なブランドであった。「一晩寝かせたあの旨さ」という誰もが分かる明確なコンセプトと、じっくり煮込んだカレーのイメージが消費者にうまく伝わり、「熟カレー」は瞬く間に大ヒット商品となった。「熟カレー」は、新しい切り口から開発された商品であった。「熟カレー」の大ヒットは、トップ・メーカーのハウス食品にとって大きな衝撃となった。翌年1996年、ハウス食品は、「熟カレー」の対抗馬として「こくがあってまろやかなカレー」というコンセプトで「こくまろ」を開発し、巻き返

図3 カレールウ・ブランド別販売額シェア



(注) 年度は各社決算期販売額ベース。

(出典) 日刊経済通信社調査出版部編『酒類食品産業・販売額シェア需給の動向と価格変動－（平成7年度版）』日刊経済通信社、1995年。

(出典) 日刊経済通信社調査出版部編「回復傾向出てきた即席カレー」「酒類食品統計月報 '99.8」日刊経済通信社、1999年8月号。

しをはかったのである。「こくまろ」は大量に媒体を使った宣伝効果もあって「熟カレー」に上回る販売額を確保するのである。

さて、「熟カレー」「こくまろ」は、カレールウ市場において久々のヒット商品となったが、これらのブランドが登場する前後の業界動向を見ていくことにする。日刊経済通信社の調べによる1994年の「ブランド別販売額シェア」をみると、「ハウスバーモントカレー」が43.9%と減少し、S & Bの「ゴールデンカレー」も19%と減少した。「ハウスのジャワカレー」は11.5%と順調な伸びを示していた。(図3)

1995年、「熟カレー」の発売によって「ハウスバーモントカレー」「ゴールデンカレー」のシェアが減少した。そして「熟カレー」は初年度で8.8%ものシェアを確保したのである。これまでにないコンセプトのブランドということから、新しい需要を創造し販売額の推移を大きく変化していったのである。

「熟カレー」の影響を受けて各メーカーは、新製品の開発そしてフレッシュアップなどを図り、活発化せざるを得なくなるのである。ハウス食品は、「こくまろ」の登場と同時に「ザ・カレー」をフレッシュアップし、続いて97年には、主力の「バーモントカレー」のフレッシュアップを図った。りんごの絵柄を強調したパッケージでマイルド感を出したのである。さらに同年、「ビーフのためのカレーです」「シーフードのためのカレーです」を発売した。一方江崎グリコも「極カレー」を登場させ、S & B食品も「あら挽きカレー」など、各メーカー新商品を開発したのである。しかしこれらの新商品は期待するほど、販売額を伸ばすことができず、売れ行きがよくなかった。その要因として、コンセプトはよくてもターゲットとする顧客のニーズとマッチしていなかったことがあげられる。

明確なコンセプトが消費者に受け入れられたことで「熟カレー」と「こくまろ」は定番商品として定着していった。2つのブランドは、コンセプトに類似性を持っていたが、ハウス食品はトップ・メーカーの強みを発揮し、「こくまろ」の方がリードすることになるのである。市場が成熟しているだけに、商品のリフレッシュだけでなく新たな方法を見つけ出さなければならない状

況である。

### 3) 「熟カレー」「こくまろ」発売以降の消費者嗜好の変化

カレールウの選び方には昔から馴染みのあるものか、子供の好みに合わせて選択するか、それとも自分の好みに合わせて選択するか、などいくつかの選択基準がみられる。

時代と共に味に関して消費者の味覚の変化が生じてきた。カレーに関してみてみると、従来の子供の口に合うように作られていたカレーが、最近は隠し味として色々な調味料をブレンドするようになった。江崎グリコの独自の調査をみても、94年度にブレンド率が64%であったのが、98年度には83%に増加していることが伺える。ブレンドすることによって辛さが調節され、おいしくなるという意識が常識化され出したのである。<sup>7)</sup> 95年に「熟カレー」を発売したのを契機に他社も多くのブランドを市場に送りだし、消費者の選択枠は、従来の単一ブランドへのロイヤルティから複数のブランドへのロイヤルティへと広がってきた。消費者購買行動に変化が見られたのである。新製品が出て躊躇して買えない、いつも決まった愛着を持ったブランドしか選択しないと言う保守的であり慎重な行動をとってきた消費者が、「新製品が出ると一度は試してみよう」と色々なブランドにチャレンジしようという意識が芽生えつつある行動なのである。

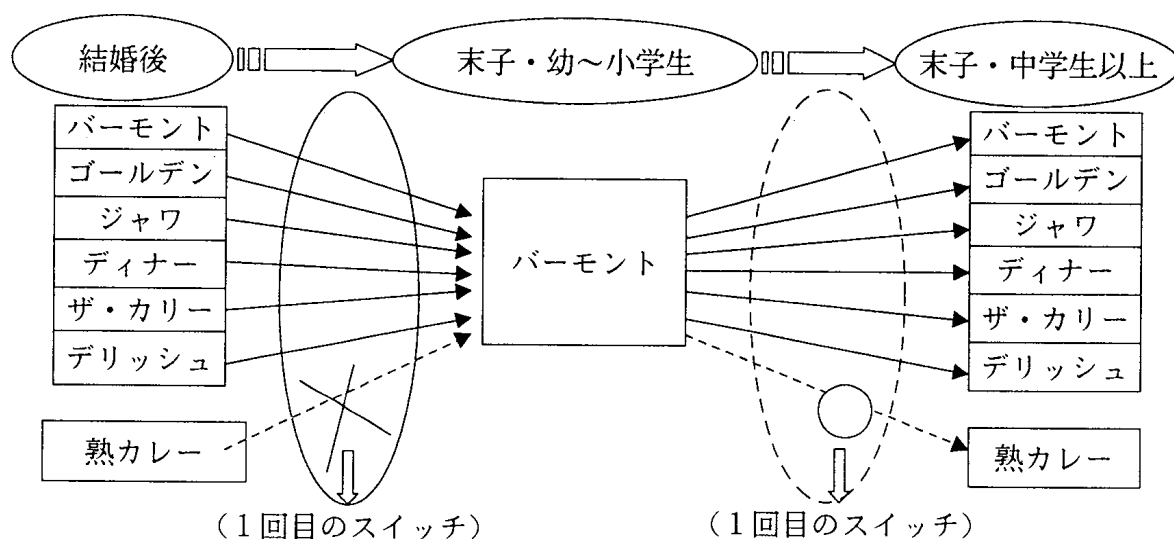
ただし、ブランドは信頼性、もしくは絆として固定されているため、それをスイッチしようとする行動はあまりとられていない。消費者の購買行動には、2回目以降のブランドを色々試している傾向が見られるのである。<sup>8)</sup> 94年度と98年度の調査結果を比較すると「広告の印象につられてブランドを選択する」方向へ比較的大きく変化しており、カレールウ選びに広告の影響が大きくなっていることがあげられる。情報化時代になった今、CM だけでな

---

7) 江崎グリコの才野頼一氏にインタビューをしておうかがいしたことと、提供資料に基いて考察した。

8) カレールウのブランド・スイッチについては岸本・青谷前掲書、63～66頁。

図4 ライフステージによるブランド・スイッチ



(出所) 江崎グリコ食品開発部提供資料に一部補正したものである。

く、さまざまなメディアからの影響を受ける機会が多くなっているのかもしれない。(図4)

一方「価格の安さ」も重視されてきている。大手量販店の還元セールなど特売が頻繁に行われるため、消費者は定価で買うことをできるだけ控え、こうした特売の時にまとめて買う傾向が多くなってきたのが原因である。

最後に「メーカー」へのロイヤルティも薄れてきている。つまりブランド・イメージが従来の形成のされ方と少しずつ変わってきたことが伺える。一般にブランドのイメージとは、ブランド名やロゴ、シンボル・マークなどから連想され、形成されていくのである。いったん獲得された良いイメージは、ブランドを拡張する際に有効に活用されるのである。

ブランド名には大きく分けて「企業ブランド」と「商品ブランド」の2つに分けられる。アメリカでは「商品ブランド」を使用する傾向が強いが、日本の場合はブランドの知名率や選好度を高めるために企業という“傘”を活用したい<sup>9)</sup> という意図から「企業ブランド」が使用される場合が多い。

江崎グリコもハウス食品もどちらかというと商品ブランドでのイメージよ

9) 小川孔輔『ブランド戦略の実際』日本経済新聞社、38頁。

りも企業ブランドとして認識されている。しかし食品の分野では、こうした「メーカー＝トップ・シェアのイメージ」が崩れ始めている。つまりメーカーへのブランド・ロイヤルティが薄れてきている。品質にこだわりを持つ消費者が増えてきたため、表面的なイメージだけでは対応しきれない状態である。「ネーミング」・「味」共に充実した内容のものが受け入れられるようになってきた。

これまでみてきたことをまとめてみると、まず「熟カレー」「こくまろ」が発売される以前の市場は、子供が成長していくのに合わせて、ルウも変化させていくという比較的わかりやすい構造であった。また高級カレーも普及品に比べると価格差に見合う品質差が認識されており、存在価値も十分にあった。

ところが現在のカレールウ市場の構造は、「熟カレー」「こくまろ」の登場により変化が生じていると言える。子供から大人まで幅広く受容され、コストパフォーマンスの高い「熟カレー」「こくまろ」の発売により、ライフステージ（子供の成長にあわせてスイッチする）だけでは市場構造を説明できなくなった。「熟カレー」「こくまろ」のそれぞれの商品コンセプトはまさに消費者が一番求めていたものだったために、子供から大人まで幅広い層で人気を集めたのである。

#### 4) 需要喚起と今後の課題

カレールウ市場は、市場の成熟化そして上位3社の寡占市場の中にあって、今後とも価格競争はいうに及ばず、非価格競争も避けることはできないであろう。<sup>10)</sup> しかし、このような特性の中から、ブランドの育成・管理そして開発の仕方次第では、まだまだ需要を掘り起こすことができるはずである。

まずカレーの需要喚起の1つとして、スーパーや大型店、コンビニエンスストアなどで活性化する提案型の売場作りを行っていくことが求められる。

10) 西野公博・福田章・下村芳寛・岡田義一「ルウカレー&レトルトカレー」『激流』国際商業出版、1998年8月号、8頁。

カレーの需要が高まる時期や催事に合わせての販売促進活動を強化していくことにある。具材と連動させたメニューを提案し、本格感や手作りを訴求する関連商材の品揃えを充実していく。さらにはカレーを中心に店トータルで食卓の演出をはかるものなど、スーパーによってやり方は微妙に異なるが狙いはいずれも泥沼の価格競争から抜けだし、利益商材として再生させようというところにある。<sup>11)</sup>

カレーの需要期や催事に合わせての販売促進活動とは、たとえば「子供の日」にはキャラクターのカレーを並べたり演出物などを織り込むといった提案を行ったり「母の日」には子供でも父親でも簡単に美味しく作れるといった売場の提案である。<sup>12)</sup>

また具材とカレールウを連動させたメニュー提案型の売場作りも販促策の重要な1つとしてあげられる。これは四季折々の具材と合わせてバラエティにとんだメニューを作ることを提案している。たとえば夏場であれば夏野菜を使ったカレー、鮮魚、精肉に関してもいろいろな具材を使ったカレーの提案が図れる。<sup>13)</sup>

具材だけではなく隠し味に使う調味料などの関連商品の品揃えも強化することが重要である。今は複数のルウを混ぜ合わせたり、チェツネやフォン・ド・ボーなどのカレー調味料やブーケガルニ、ガラムマサラといった香辛料を加え、自分でオリジナルのカレーを作るニーズが高まっている。このため手作りや本格感を訴求した関連商品の品揃えを強化することが必要となっている。

一歩踏み込んだ販促では食卓トータルのメニュー提案をしているところもある。カレーのメニュー提案にとどまらず栄養のバランスを考慮して食事全般を提案しようというものである。例えばカレーと一緒に食べるメニューとしてサラダやヨーグルトなどのデザートも提案されている。そして売場では

---

11) 同稿、10頁。

12) 岸本、青谷前掲書、口絵4頁を参照。

13) この好例としては、同書、口絵2頁を参照。

様々なメニューのレシピを用意して消費者に多くの情報を伝え、購買意欲をわかす工夫をしているのである。

一方、メーカー側も料理カードや店頭でのビデオ放映を通して、どんな具材を使えば美味しく食べられるかのカレーメニューを訴求、需要の最盛期や催事にむけてのメニューを訴求したテレビCMを投入、CM情報をスーパーに的確に流すことで売場作りと連動していく戦略をとっている。<sup>14)</sup>

カレーそのものはスパイスの集合体であって漢方の薬膳料理のような効用を持っているため「健康で安全」と考えられている。野菜や動物性タンパク質などと一緒に料理されるためバランスの良い食事がとれ、家族への貢献度も高い。消費者のニーズを捉え、小売業とメーカーが一緒になってきめ細やかな販売促進活動の展開が必要になってくる。

2つ目は、商品活性化のためのリニューアルを定期的に行い新鮮みを維持するような品質向上を絶え間なく行なっていかなければならない。食生活は人間の最も保守的な分野といわれている。食が保守的であるために消費者は新製品を容易に受け付けようとはしない。

しかしイタリア料理や中華料理など消費者の食生活の選択肢も広がる一方で少子化が進み社会環境が変化する中で、需要の分化はやむをえない現象といえる。今後消費者のニーズを明確に捉えマーケットのサイズも考えながらブランド育成・管理を向上させる必要性がある。既存ブランドですすめる中、新ブランドを登場させるかは、消費者のニーズ次第である。

カレーはあまりにもポピュラーなメニューであるだけに消費者にもそして売り手側にも固定観念が生じやすい。しかし周辺商品の発掘やターゲットに即した製品開発をすることによって、潜在需要の発掘は充分可能な市場といえる。

メーカー、小売業が一体となりカレーが持つ商品の特性や美味しく食べられるメニューの提案を地道に継続していくことが必要とされる。

14) チャールズ・L・デッカー、市橋和彦訳『P & Gのブランド戦略』ダイヤモンド社、1999年、40頁。

### 3. マーケティング戦略におけるコンセプト・ブランドと ポジショニングの有効性

#### 1) コンセプト・ブランド

コンセプトという言葉はよく耳にするが、一般の商品を何気なくみるものの、消費者はその商品のコンセプトまで深く考えようとはしていない。しかし、コンセプトがもしそのブランドのネーミングに組み込まれていれば、消費者は一瞬にしてブランドのコンセプトが理解でき、イメージできる。ブランドを開発するにあたり最も重要なことは、時代を先読みした「コンセプト」である。消費者が次に何を求めているのだろうか、というシーズとニーズを上手く融合して、心の奥底に思っていること、考えている部分を検討しなければならない。これを青谷はコンセプト・ブランドと呼ぶ。

つまりコンセプト・ブランドとは、消費者の求めているもの（シーズとニーズ）を、ブランドの核であるコンセプトに反映し、それを略した形もしくはそのままブランドに冠し、すべてを一瞬にして消費者がブランドをイメージできる方法であると青谷は定義する。これは、消費者ベネフィットの多様性に対応する手段の1つでもある。コンセプト・ブランドは、まさに商品独自のコンセプトが明確に表現されたものであり、ベネフィットもかね揃えた一石二鳥のブランド戦略である。石井淳蔵は、これを具体的に特定技術の特定使用機能だけを指示するブランドという意味から「製品指示型ブランド」と呼んでいる。<sup>15)</sup>

たとえば、ハウス食品は小麦食品類（好きやねん、うまかつちゃん、本中華ほか）以外、大部分の製品を「ハウス」という企業ブランドの傘の下に個別ブランドを冠している。しかし「こくまる」の冠し方は、「こくがあってまるやかなカレー」というコンセプトを明確に打ち出したブランドであった。

15) 製品指示型ブランドとは具体的に特定技術の特定使用機能だけを支持するブランドという意味からつけられた。詳しくは石井淳蔵『ブランド』岩波新書、1999年、43頁参照。



コンセプトである「こく」と「まろやかさ」を組み合わせたブランドの冠し方は、それだけで製品全体のイメージが形成される。つまりこの場合、「こく」と「まろやかさ」は消費者にとって潜在的ニーズであった。

またカレールウ市場は、今までほとんどの製品が「片仮名」でブランドがつけられていたが、ここに来てはじめて「平仮名」で対応されたために、より一層親しみを感じられるのである。

一方グリコの「熟カレー」も、「熟」という漢字一文字をブランドの核とし、そこから「一晩寝かせたようなあの旨さ」というコンセプトが自然とイメージされるように開発された。日本語の特徴を上手く利用したものであった。「ハウスのバーモントカレー」も「熟カレー」も従来までのカレーとは大きく異なる新しさがあった。

現在日本の企業にとっては、品質を重視しつつも消費者からは当然高品質を提供するものと思われている傾向があるため、品質に対する評判はさほど差別化の要素にはなりえない。そのためスーパーや百貨店、コンビニなどどこでも目に付きやすく、ブランドを見たら一瞬にしてブランドをイメージできることの方が勝敗の鍵を握っているといえる。時間をかけずにブランドを選択できることが、消費者にベネフィットを与えている。

コンセプト・ブランドが使用されるのは食品だけではない。薬品関係や耐久消費財でもこのようなブランドの冠し方が使用されるケースが多くなってきた。たとえば、小林製薬のおでこに貼る「熱さまシート」、目の疲れに「目もとひんやりシート」、また富士カラーの「写ルンです」、日立製作所の「野菜中心蔵」や東芝の「かわりばん庫」は製品の訴求点でありコンセプトがそのまま名前になっている。実に分かりやすいブランド名である。<sup>16)</sup>

しかしこれは全ての業界で使えるわけではない。たとえば高級ブランドの場合、昔からの伝統や歴史などが既に形作られているためコンセプト・ブランドを使用すると、ブランド名が希薄化する恐れがある。

---

16) 石井淳蔵，前掲書，44頁。

ところで現在、携帯電話やパソコン以外の市場ではあまり新製品が目立たない。たとえばスナック菓子や飲料の分野では、1年間に1000以上もの新製品が開発されるがその中で生き残れる商品はほんの一握りに過ぎないと言われるほどヒット商品はでにくいのである。たとえヒット商品が登場したとしても、毎年新しいモデル・機種が発売されるため、市場での入れ替わりが早い。これは自動車・パソコン・冷蔵庫・テレビなど電気関係でも同様である。加工食品、日用雑貨、化粧品、あるいはオーディオ製品、もちろんファッション、アパレル市場でも同じようなやり方が目立っている。昨年流行したファッションが今年に入ると姿を消して、食品でもお気に入りだったお菓子が突然なくなり、いつの間にか新商品が店頭に並んでいる。自らの市場シェアを維持、成長させるべく毎年、心機一転・新機種モデルを投入し新しい名前、新しい広告コピー、新しい広告キャラクター、新しい販売促進のためのプレミア提供を大規模に試みるのは、日本企業の重要なマーケティングのやり方である<sup>17)</sup>と指摘できる。

単なるブランドではなく製品のコンセプトを軸とした展開の方が、市場を革新しブランドを強化できるのではないだろうか。

一方消費者も、コンセプト・ブランド対して興味を持っているように思われる。たとえば最近季節ごとやイベントごとに新製品が登場する。消費者はそれを待ち望み、面白いブランドの冠し方を話題にし、新しい広告を期待しているところがある。「季節限定」と銘打つ製品は、2～3年ほど前から食品各社注目し、発売が相次いでいる。この火付け役となったビール業界では、「季節限定」ブランドは味の違いが出しにくく、各社の参入で新しさが薄れていったために最近では新製品が少なくなった。<sup>18)</sup>しかしその他の食品業界では、コンセプト・ブランドに重点がおかれるようになってきた。

スナック菓子の分野ではハウス食品が「たべごろ最前線」という春季限定のブランドを登場させ注目を集めた。スナック菓子は賞味期限が6ヶ月しか

---

17) 同書、46頁。

18) 讀賣新聞、1998年5月26日。

ないため、素材のいいものを使用し鮮度で勝負したのである。

また日清食品も生タイプ面の「ラ王」シリーズを拡張した「コク辛」というブランドで夏の暑さを逆手にとって「辛さ」を強調したラーメンを登場させたのである。

消費が成熟して価値観も多様化している。同じ製品を大量に買うという行動を消費者はさほどとらなくなった。こうした個人消費が冷え込む中、季節ならではの旬の素材を使い、鮮度を前面に出して需要を掘り起こしていく方法は、ブランドの知名度を高める効果としても期待されている。

さて、こうしたコンセプト・ブランドには3つの特徴がある。1つ目の特徴は、時代の流れに応じて消費者を納得させられるような、そして共感してもらえるようなアプローチをしていくための表現コンセプトを、時折変更することである。コンセプトは、ブランドの根幹部分をなし、持続して開発が進むものなので、変更することはいえない。しかし表現コンセプトは、イベントや季節に応じて表現を変更し、製品の新鮮さを際立たせながら消費者の内在的に抱えているものを引っ張り出すようにアピールする必要がある。

たとえば前に述べたカレールウ市場を挙げると、グリコの「熟カレー」もハウスの「こくまろ」もネーミングとカレールウのイメージと充分マッチしている。たとえブランドが市場から退場しても、コンセプト・ブランドとある製品カテゴリーの間に強力なブランド・イメージが形成されていれば、強いブランドが構築でき優位にたてるといえる。「熟カレー」も「こくまろ」も消費者の潜在ニーズを上手く引っ張り出してきたのである。

さらに、新しく開発された製品の機能・品質・性能・効能はもちろんのこと、その製品コンセプトをどれだけしっかりと印象的に伝えられるかが重要である。

消費者ベネフィットを中核に併せ持ったコンセプト・ブランドをうまく確立できれば、そのブランドをメガ・ブランド<sup>19)</sup>へと発展することも可能であ

19) メガ・ブランドとは出発点となるあるブランドの一貫性と補完性を保持しながら他のラインにまで拡張することで強力なブランドへと発展させる戦略であり、ブ

る。

2つ目の特徴は、デザイン・コンセプトである。これは明快なコンセプトを十分に生かすようなデザインにすることである。たとえば、ソニーの「VAIO」場合、スマートモバイル、プライベートデスクトップを主張し、消費者に提案しながら従来になかった新しいデザインを追及し、使用しやすいように開発していったものである。

また江崎グリコのポッキーの場合には、「持つ所のあるスティック上のチョコスティック」というコンセプトを明確に伝え、品質・機能の改良を幾度となく行ってきたことで消費者に受け入れられた。

ポッキーに関する最近の事例では、ムースポッキーがあげられる。チョコレートをつつぷりコーティングし、口どけが良く、ふんわりとしたまろやかな味わいのムースポッキーは、関東をはじめ、山梨・静岡・北海道・東北地方限定で発売されている。多くの消費者に大人気となり、メーカー側の販売予測をはるかに越え、今は生産がおいつかない状態となっている。

3つ目は、一貫性である。変える部分は時代の流れに応じて変更していき、しかし一貫して守らなければいけないところは、変化せずに長期間に残していく必要がある。

ブランドからの連想はその後のブランドの展開を方向付けるし、逆に将来の発展可能性も制約することにもなるが、何事にも慎重になっている消費者にとっては外見上、すぐにイメージでき、製品カテゴリーが連想できる「コンセプト・ブランド」がますます受け入れられるようになるのではないだろうか。

消費者がイメージを形成する対象はブランドにあり、製品や企業そのものではない。ブランドはまず製品にどのようなメリットがあるのかを最初に提供する。そしてそのベネフィット、つまりブランドにあるコンセプトが、ブランドとは何のための存在かを示す核心であり、市場導入の際に不可欠なも

---

ランド拡張 (Brand Extension) 戦略の発展型といえる。ニーズの多様性や市場変化への適応力が本質部分である。

のといえる。

コンセプト・ブランドは消費者対応であるために消費者の要求が変化すればそれに応じて変えていかなければならない。ただブランドの冠し方を変えるのではなく、さまざまな角度からポジショニングを行い、当該市場でニッチ（隙き間）部分を見つけ出すことが重要となってくるのである。

## 2) ポジショニングの有効性

コンセプト・ブランドが消費者対応の方法だとするとポジショニングは競争者対応の有効な手段の1つといわれている。ポジショニングをすることによって、ブランドのあるべき姿が確定されるといっても過言ではない。

自社ブランドと競争関係にあるブランドは何か、競争する市場は的確に捉えられているか、が主な関心事であり充分これらを判断することによって、自社ブランドと他社ブランドとの相対的な位置関係を探ることができる有効手段である。適切なポジショニングを探すことはブランド戦略において必要不可欠の手段となる。

ポジショニングの特徴は3つある。1つ目は、自社ブランドの相対的なポジショニングを把握することでロングセラー・ブランドとして育成・管理するために投資すべきブランドを明らかにできることである。2つ目は、消費者や競争者が見逃している次元を探し出すことで投入すべき新ブランドのポジショニングを浮き彫りにすることができる。3つ目は新しい市場導入の分析ができることである。

### （1）ブランド育成・管理のポジショニング

ブランド数が増えることによって企業は全てのブランドを育成し、管理することは困難になっている。各ブランドへ投じる資源配分をどのようにすればよいのかという目安が必要となり、またそれらの特徴を社内外に明確に知らせなくてはならない。

ポジショニングを用いたブランド資源配分の例としては、89年より麒麟ビールが実施している「ブランドテイストマップ」を挙げることができる。

縦軸にはタッチ（シャープな喉越しー穏やかな口当たり）、横軸にはテイスト（豊かでコクのある味わいーソフトで軽快な味わい）が規定されている。

こうして描かれたマップ上に様々なブランドが位置付けられている。シャープな喉越しでソフトで軽快な味わいを持つビールとしては「キリンドライ」、コクのある味わいを持つビールとしては「キリンプレミアムビール」が位置し、中央近くには「キリンラガー」「キリン一番搾り」が位置している。<sup>20)</sup>

このようなポジショニングはブランドの相対的な位置関係を示すだけではなく、新しいブランドを開発し、投資するにはどのポジションがよいのか、ブランドを統一するポジションはないか、各ブランドのポジションを改良することはないかなど、個々のブランドを把握する上で重要な要素となる。

## （2）新しい競争のポジショニング

新しいブランドを開発するためには消費者や競争相手が見逃している市場のニッチ（隙き間）部分を探し、そこで充分検討していくことが求められる。製品カテゴリーの中で求められている競争の軸をいち早く見つけ出さなければならぬ。

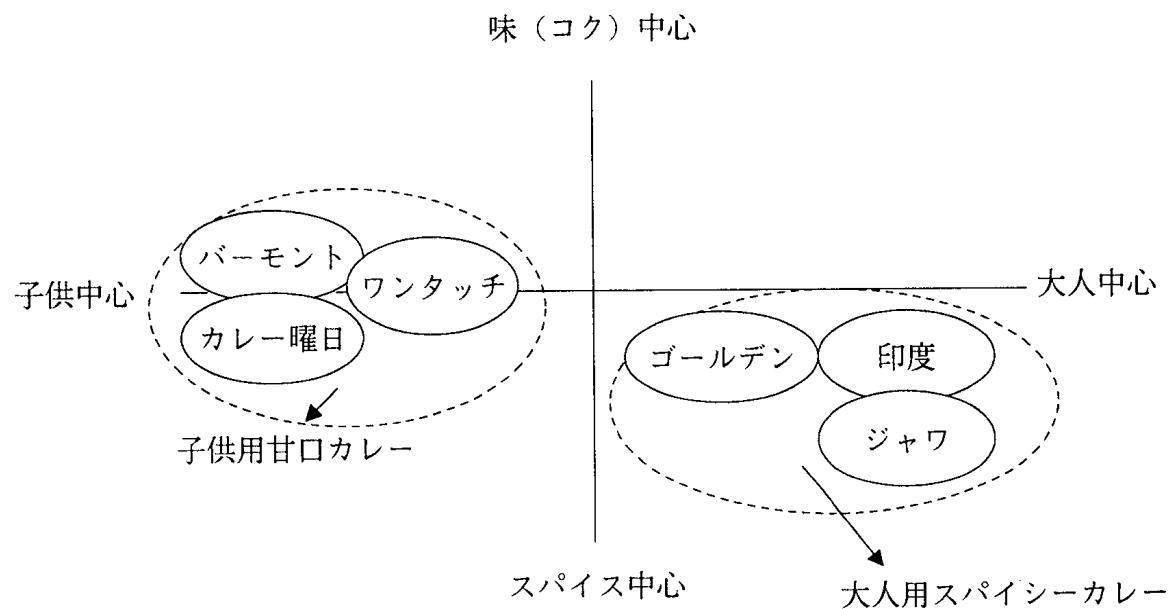
この典型的な例として前に述べた江崎グリコのカレールウの開発があげられる。

江崎グリコの「熟カレー」は、カレールウ市場においてハウスの「バーモントカレー」「ジャワカレー」やS & Bの「ゴールデンカレー」といった定番ブランドとの競争に直面している。これらの競合商品は、他のブランドと異なる様々な特徴をもっている。したがって競合商品に対して「熟カレー」を位置付けるためには、コンセプトである「一晩寝かせたようなあの旨さ」という味と品質の違いを明確にする必要がある。

カレールウはどうしても子供中心で選択されるために、子供が好むようなカレーか、反対に大人に好まれる辛くて高級感のあるカレーのどちらかであった。

20) 石井淳蔵 前掲書、92頁。

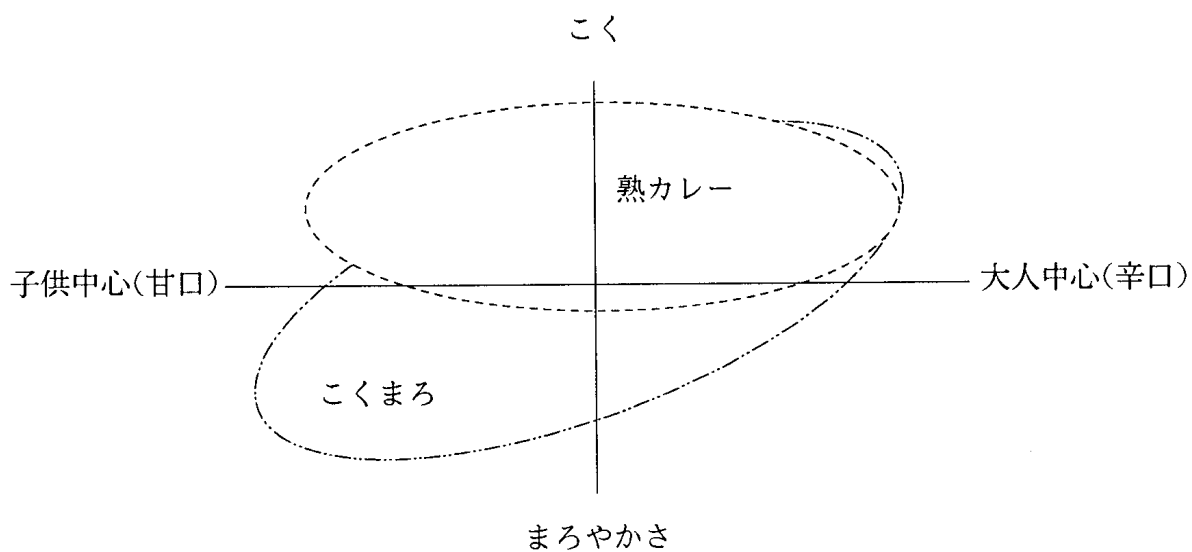
図5 カレールウのポジショニングマップ



(出所) 江崎グリコ食品開発部提供資料を一部補正したものである。



「熟カレー」「こくまろ」発売以降のポジショニング



しかし「熟カレー」は従来の大人用普及カレー（辛さ訴求中心）にないコクを中心に、他のカレールウ・ブランドとの明確な差別化を行なったのである。

一方「熟カレー」に続いて発売されたハウスの「こくまる」もほぼ同じところにポジショニングされるが「こくまる」の方は「こく」と「まるやかさ」の訴求を行なった。横軸はやはり子供中心の甘口と大人中心の辛口に位置付けられるが、縦軸は「こく」中心と「まるやかさ」が中心となる。（図5）

ポジショニングによると「こくまる」の方が「まるやかさ」も訴求点に入れているため、子供にも受け入れられるよう開発されている。そのため「熟カレー」の対抗馬として登場したものの、全体的に捉えると「バーモントカレー」も強力な競争相手になる。

アサヒビールの「スーパードライ」は、ビール市場において麒麟麦酒の「ラガー」やサッポロビールの「黒ラベル」やサントリーの「モルツ」といった定番ブランドと覇を競っている。<sup>21)</sup>

これらのブランドにもそれぞれの特徴はある。しかし「スーパードライ」は徹底的な消費者調査の結果、今までのビールの訴求点とは違う「ドライ」という新しい次元を見つけてポジショニングを行った。「スーパードライ」発売前は、キリンビールに代表されるような苦みの強い重い味のビールが“うまさ”の基準だと思われていた。ところが調査の結果、若い世代を中心に大半の消費者が、苦みだけではなく口に含んだときの味わい（コク）と喉越しの快さ（キレ）を求めているという意外な発見があった。「コクとキレを併せ持つビール」という味の違いを明確にし、従来のビールとは違う新しい次元を見つけてポジショニングを行なった結果、今日のように大ヒットとなったブランドである。

電機メーカーでも新しい競争の軸が次々と発見されている。ほとんどのメーカーが小型化に腐心していたある時期から、一部の製品分野ではサイズの

---

21) 同書、92頁。



大型化が始まり「大型サイズ」が新しい競争の軸になっていた。テレビや冷蔵庫にこの傾向が現れはじめた。テレビの場合、レンタル・ビデオの普及によって家庭でも劇場感覚で映画を見るニーズが生まれてきたからである。冷蔵庫の場合は、女性の社会進出と冷凍食品の普及によって食品をストックしておくための追加スペースが必要になったからである。<sup>22)</sup>

家庭用品の分野で花王の「アタック」は、競合他社のブランドに対して「コンパクト性」という新しい次元でポジショニングし消費者の注目を集めた。

このようにポジショニングすることで、市場の隙間を見つけ出し、新しい製品を探索していくことが求められるのである。

### (3) ポジショニングの軸の変更

ポジショニングの視点を少し変えてみることで、新しい事業機会となるニッチ（隙き間）の部分を発見することができる。たとえば、アサヒの「スーパードライ」でも発売当初は「コクがあってキレがある」というコンセプトを強調していたが、現在は「鮮度と品質」を強調し、新しいコンセプトの軸を活用し始めた。

新しい軸の登場は、意識的な面で競争状況に変化を与え、技術の革新そして市場を活性化する働きをもっているのである。

以上3つのブランド・ポジショニングを見てきたが、たとえ定番のブランドであっても、消費者ニーズに対応しながらポジショニングをしていくことが不可欠である。いったん製品改良を終えてもすぐに次の改良を心掛ける、つまり絶え間なく改良しつづけることが良いブランドを生み出し、市場での優越性を確立できるのである。「形」「精度」「味」「香り」「鮮度」「サイズ」「機能」など新しい軸は無限にあるといえる。

ブランドを育成・管理するためにはその無限にある次元を探索しながらポジショニングをし、新たな部分で革新を追及しなければならない。

---

22) 小川孔輔 前掲書、83頁。

以上本節では、ブランドが市場で優位性を確立するためには2つの条件があるとした。数多くのブランドを持つ企業では、競合ブランドとの差異を明確にするためにさまざまな戦略を構築し、実行している。それは品質・技術の革新、ブランド名の改良、テレビCMや新聞広告の打ち出し方、パッケージ・デザイン、マークなどである。これらの戦略をとりながらブランドの鮮度を保つことはもちろん重要である。しかしこれからのブランド戦略は品質・技術はもとより、明確に差別化できるベネフィットを含んだコンセプト・ブランドとポジショニングを備えた、優位性のある製品を消費者に提供し確立していくことが不可欠である。

今日、大手の食品メーカーは数多くの製品カテゴリーを持ち、総合食品メーカー化している。味の素や、日本製粉、明治製菓はもともと個別製品のメーカーとしてはじまったが、これらの企業は、今では企業ブランドとして定着し、消費者から絶大な信頼が得られ愛着をもたれている。

しかし、企業ブランドと特定の製品との結びつきがあまりにも強いため、社名変更や製品カテゴリーを拡大するにつれて、不整合という問題が生じている。企業ブランドとするのか個別ブランドとするのか、それともコンセプト・ブランドとするのかは、それぞれ製品カテゴリーの特徴を明確にした上で決定し、ポジショニングを行ないながら考察していくことが重要である。

#### 4. 結 論

これまで述べてきたように、ブランドとは、単に特定の企業の製品およびサービスを競合他社から容易に差別化するためのネーミング、マーク、デザイン、ロゴを指していたのではなかった。品質保証や機能性、そして消費者と企業を結ぶ「絆＝信頼性」の役割を担っていたのである。

今日ブランドへの注目が高まるほど、企業はブランドの価値を見直し、いかに強いブランドを構築できるかがブランド戦略の鍵となる。

しかし、市場は成熟しこの先不透明な状況が続いているなか、強いブランドを構築することは容易なことではない。その理由はまず価格競争にあった。

不況の長期化によって打ち出された価格破壊は、消費者を高品質、低価格志向へと変化させていった。

次にブランド数の増加である。なぜブランドは増えるのだろうか。企業がブランド数を増やす原因の1つは、消費者ニーズの多様化である。社会が情報化、高齢化するに伴って消費者ニーズもおのずと変化してくる。たとえば、高齢の消費者ニーズと若年の消費者ニーズとは大きく異なるだろう。それぞれのニーズに答えるために複数のブランドを市場に導入するのである。

上述した問題を背景に、強いブランドを構築するためのブランド・マネジメントを検討してみよう。まず消費者ニーズを明確に捉えることである。つまり、消費者がブランドに求めている価値を把握することである。低価格志向の消費者が増加した今、価格が支配的になることもあるが、もし価格レベルが消費者の認識されたベネフィットに比べて不釣り合いに高い場合は、製品を買わなくなる。あくまでもブランドの価値は消費者の評価によって決まる。消費者が「何」を「どのように」求めているのかを十分に理解した上で、それに見合った製品開発と販売促進戦略を行なわなければならない。

また新ブランドを市場に登場させるに場合、どこをターゲットとし、何と競合するのかというポジショニングを行い、参入市場を明確に分析していくことが求められる。

江崎グリコが「熟カレー」を開発する過程で、前述のような努力を徹底的に行なった結果、成熟市場で成功し、強いブランドを構築することができた。特に江崎グリコにとって、消費者調査は成功した最も大きな要因の1つであった。開発当初、企業が思っている消費者ニーズと消費者が本当に求めているニーズとが合致していなかったためである。

次に求められる方向はブランドの採用方法の改善である。さまざまな企業でブランドの拡張やラインの拡張が行われ、多くのブランドが登場しているが、しばしば首尾一貫していないブランドが多いように見受けられる。また日本では企業名自体が一つの大きなブランドとして機能している傾向がある。拙著第3章でも述べたが「企業ブランド+商品ブランド」というケースや、

「企業ブランド+製品ブランド」など、たいてい企業名が使われている。企業ブランドを採用するところが多いのである。<sup>23)</sup> しかし、今日大型の合併や提携、そして相次ぐ倒産など、市場環境が急激に変化していく中、「企業ブランド」を進めていくには、信用性の面で問題が生じてくるだろう。個別ブランド、特にブランド連想が容易にできる、コンセプトを明確にしたブランドを採用することが望ましいであろう。効果的、効率的なコンセプト・ブランド戦略を進めることが強いブランドを構築できる方法の1つである。

さらにこれからの企業は、ブランド・マネジャー制を導入することが求められるだろう。ブランドとは動的なものであるため、絶えず変化しつづける存在である。消費者ニーズが変化すると共にブランドも消費者を満足させる方向へと進化させなければならない。そのためには、個々のブランド管理ができるブランド・マネジャー制を導入することが望ましい。ブランドを永遠に存続させるためには、品質改善、ブランド強化に努めなければならない。

21世紀に向かって企業に求められることは、社会の変化に素早く対応する即応性である。つまり、今日の市場だけではなく明日の市場の変化にも十分対応していかなければならない。そして消費者が「何を」「どのように」求めているのか、ではなく消費者自身も気づいていないニーズを先に見つけ出すことが求められる。

いずれにせよ、ブランド戦略の構築はそれがたとえ企業ブランド問題であっても、個別ブランド問題であっても、また体系的な問題であるにせよ、マーケティング形成上重要な課題である。

今日、ブランドを取り巻く環境が大きく変わろうとしている。一旦構築され市場から既に高い評価を得ているブランドであっても、その維持・管理は生産財やサービスの分野を含め、あらゆる企業にとって必須の課題であることをここで改めて強調したい。ブランドは新たな未来を切り開くためのマーケティング活動の起点である。強いブランドを構築し、決して消費者の期待

23) 岸本，青谷前掲書，23～41頁。

を裏切ることのないブランドを求め、強固なイメージのブランドを確立していくことが必要である。

(きしもと・ゆういち／経営学部教授／2000年10月11日受理)

(あおたに・みちよ／本学大学院経営学研究科研究生)

## Curry-Mix Brand Positioning in the Japanese Food Market

Yuichi KISHIMOTO

Michiyo AOTANI

In this paper, curry-mix brand positioning is discussed from the aspect of food marketing in the context of Japanese matured consumption market 1990s. In order to construct well-known marketing mix strategies for food, especially processed food, concept recognition of particular brands is necessary in cases of formation of product as well promotion strategies. Using qualitative data and facts after much interviewing to many industrial people, brand switching model is renewed for curry-mix positioning.

---

**Key words:** food marketing, concept, brand, curry-mix, positioning